

Модуль 9. Управленческое лидерство и построение команды



Содействие реформе государственной службы в
Кыргызской Республике

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

ЛИДЕРСТВО

*умение заставить кого-то сделать что-то,
да так, чтобы он этого ещё и захотел*

это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

слово лидерство (leadership) произошло от английского глагола «lead», что значит «вести».

Лидер



- (от англ. leader— ведущий, первый, идущий впереди)— лицо в какой-либо группе, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Ключевые качества современного лидера

- **Видение.**
- **Мотивация.**
- **Распознавание слабых сигналов (чувствительность)**
- **Гибкость в поведении.**
- целеустремлённость,
- внутренняя целостность,
- системность мышления,
- любознательность,
- активность, инициативность,
- желание большего,
- организованность,
- последовательность,
- коммуникабельность,
- создание доверия,
- самообладание,
- смелость,
- умение говорить, убеждать,
- умение слышать и слушать.

Психология лидерства

- Мысли, чувства и действия лидера отличаются от обычного человека.
- **страсть, ответственность, творчество, стремление к действию и уверенность в себе**



Содействие реформе
государственной службы КР

5

Как стать лидером

Лидерами не рождаются, Лидерами становятся

Шаг 1. желание - создание мощного энергетического посыла

Шаг 2. создайте план действий по достижению ваших желаний

Шаг 3. принятие ответственности за свою жизнь

Шаг 4. развитие определенных лидерских качеств

Шаг 5. стать лидером для других людей

Содействие реформе
государственной службы КР

6



Имидж лидера

«Облик, в котором просматривается личное достоинство человека»

- Внутренние качества (энергичность и целеустремленность, позитивность, страсть к своей работе, интуиция, воля, прогностичность и т.д)
- привычки, вкусы, увлечения и предпочтения
- ближайшее окружение – семья и друзья
- сфера деятельности или профессиональный имидж
- жизненный опыт: уровень образования, принадлежность к определенной культуре и т.д.



Харизма

способность притягивать к себе людей

1. Любить жизнь
2. Ставить каждому человеку пятерку
3. Дарить людям надежду
4. Делиться собой и своими достоинствами

Лидерские качества

1. Быть Лидером в Своей жизни
2. Перспективное видение
3. Открытость
4. Мужество
5. Решительность
6. Энергичность
7. Позитивный взгляд на вещи
8. Умение слушать других
9. Внимательность и критическая настроенность
10. Уверенность и спокойствие
11. Гибкость и чувствительность
12. Ориентированность на результат
13. Умение признавать свои ошибки
14. Способность постоянно учиться
15. Правильная самооценка
16. Страсть к работе
17. Умеет зажигать людей
18. Харизматичность
19. Сфокусированность
20. Компетентность
21. Щедрость

Содействие реформе
государственной службы КР

9

Законы лидерства

Как немедленно начать действовать



- Закон искренности
- Закон предвидения
- Закон эмоциональной зрелости
- Закон совершенства в работе
- Закон мужества
- Закон амбиций
- Закон самостоятельности
- Закон преодоления
- Закон чуткости
- Закон оптимизма
- Закон реализма
- Закон власти

Содействие реформе
государственной службы КР

10



Стили лидерства

- Авторитарный
 - Демократичный
 - Либеральный.

Ситуация
на данный момент

Тип проблемы

Коллектив

Содействие реформе
государственной службы КР

11



**максимально эффективный
стиль лидерства —**

адаптивный



Особенности лидерского поведения

- **Ориентация на достижения**

Что определяет векторность действий? За счет чего поведение наполняется энергетикой? Что привлекает команду последователей?

- Наличие Ведущего мотива жизнедеятельности (личный Vision)
- Вера в свои возможности по реализации масштабных планов
- Умение находить ресурсы



Особенности лидерского поведения

- **Умение вести за собой и развивать других**

Что создает преимущества в конкурентной борьбе? Что позволяет быть примером для подражания? Что вызывает желание вкладываться в реализацию идеи лидера?

- Умение доносить свое Видение и вызывать желание следовать ему
- Моделирование желаемого поведения
- Умение заражать энтузиазмом



Особенности лидерского поведения

- **Независимость в мыслях и действиях**

Почему люди прислушиваются к мнению лидера? Что в поведении лидера вызывает уважение? Что является основой его уверенного поведения?

- Наличие собственной жизненной позиции
- Умение расставлять приоритеты, аргументировать свое решение
- Умение быть ассертивным



Особенности лидерского поведения

- **Способность к сотрудничеству и взаимодействию с другими**

Что позволяет лидеру создавать конструктивную атмосферу? Почему члены его команды чувствуют себя успешными? Что позволяет лидеру повысить эффективность бизнеса?

- Умение управлять мотивацией своих подчиненных
- Умение управлять отношениями
- Умение находить паритет между интересами своей и другими командами

Особенности лидерского поведения



- **Способность к сотрудничеству и взаимодействию с другими**

Что позволяет лидеру создавать конструктивную атмосферу? Почему члены его команды чувствуют себя успешными? Что позволяет лидеру повысить эффективность бизнеса?

- Умение управлять мотивацией своих подчиненных
- Умение управлять отношениями
- Умение находить паритет между интересами своей и другими командами

Построение эффективных рабочих команд

Команда как высшая форма существования группы

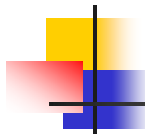
"team-building" (буквально - построение команды)

Команда - небольшое количество человек, которые

- разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности
- взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе;
- имеют взаимодополняющие навыки,
- принимают на себя ответственность за конечные результаты,
- способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Варианты работы в группах и командах

- **Предпочтительнее работа в одиночку или в группах:**
 - для решения простых задач
 - разнообразие мнений ограничено
 - задачу необходимо решить срочно
 - достаточно узкого диапазона компетентности
 - при наличии неустранимого конфликта интересов участников
 - организация предпочитает работу с частными лицами
 - необходим оптимальный результат.
- **Предпочтительнее работа в командах:**
 - для решения сложных задач, проблем
 - для решения необходим консенсус
 - присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
 - необходима высокая самоотдача
 - требуется широкий диапазон компетентности
 - при возможности реализации целей членов команды
 - организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
 - необходим разносторонний подход



результаты удачного использования рабочих команд на практике:

- возросли качество и скорость принятия решений;
- сократился временной цикл создания продукта;
- снизилось количество дефектов;
- улучшились микроклимат в фирме и взаимоотношения в командах;
- уменьшилась текучесть кадров;
- возросла производительность;
- увеличилась согласованность действий;
- возросло удовлетворение потребителей;
- выросли доходы.



Изменение приоритетов в организации при переходе к командной работе

Приоритеты "традиционного" менеджмента	Приоритеты командной работы
Задачи и технология	Люди
Люди - необходимый ресурс	Люди - важнейший ресурс
Контроль менеджерами	Вовлечение команды
Заданность операций	Самоконтроль
Многоуровневое управление	Горизонтальная структура
Автократический стиль	Партисипативный стиль
Директива	Консенсус
Власть над рабочими	Помощь в работе
Конкуренция	Кооперация



Изменение приоритетов в организации при переходе к командной работе

Узкая специализация	Кооперация
Стабильность и предсказуемость	Постоянные изменения, инновации
Организационная ориентация	Ориентация на потребителя
Квалификация по одной специальности	Постоянное обучение
Регулирующие правила	Гибкость
Улучшение при необходимости	Постоянное усовершенствование
Приемлемое качество и сервис	Ориентация на качество и сервис
"Делать вещи правильно"	"Делать правильные вещи"
"Что я должен делать?"	"Как мы можем работать быстрее?"
"Это ТОЛЬКО работа"	"Это МОЯ работа"
"Я только работаю здесь"	"Я и есть компания"

Содействие реформе
государственной службы КР

6



Ключевые параметры команды, обеспечивающие ее эффективность

- *Размер*
- *Состав*
- *Групповые нормы*
- *Сплоченность*
- *Групповое единомыслие*
- *Конфликтность*
- *Статус членов группы*
- *Роли членов группы*

Содействие реформе
государственной службы КР

7



Внутрикомандные роли

Типы внутри Командных ролей	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
"Администратор"	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, дисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
"Председатель" (формальный, Либо Неформальный лидер)	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный	Умение работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги безо всяких предубеждений, четкое осознание целей	Не более, чем у обычного с точки зрения интеллекта и Творческих способностей

Содействие реформе
государственной службы КР

8

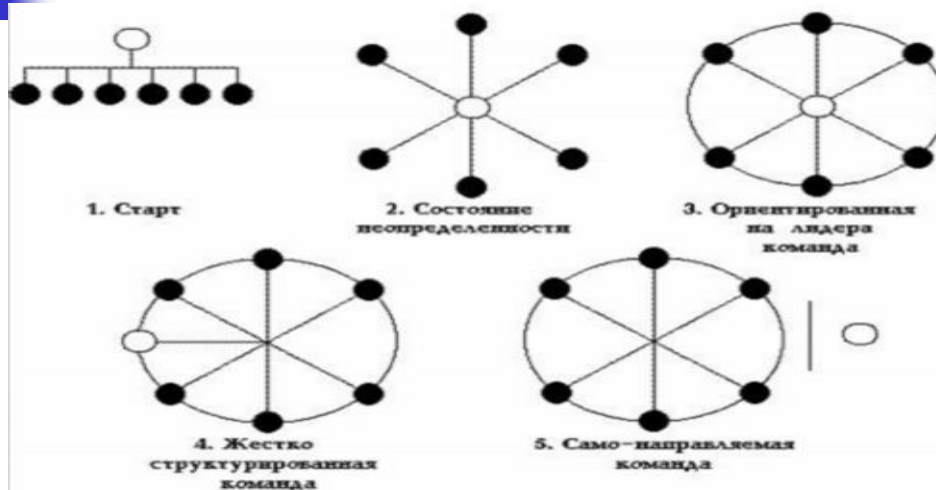
"Приводящий в действие" (часто Формальный лидер)	"Взвинченный", беспокойный, динамичный	Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману	Склонность к раздражению и нетерпимости
"Мыслитель" (человек идей)	Индивидуалист, серьезный, Неортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Рассеянность и "витание в облаках", склонность не замечать практические детали или указания
"Исследователь ресурсов"	Экстраверт, общительный, любознателен, восторженный	Умение сходить с людьми и исследовать все новое, умение реагировать на Поставленную проблему	Склонность терять интерес к работе, как только проходит увлеченность

Содействие реформе
государственной службы КР

9

"Оцениваю щий"	Рассудительный хладнокровный, осторожный	Рассудительность, благоразумие, практичность	Нехватка вдохновения или способности стимулировать других
"Душа команды"	Социально ориентирован чувствительный, довольно мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
"Доводящий до конца"	Старательный, организованный добросовестны обеспокоенный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач	Свойство волноваться из-за пустяков, неумение "не вмешиваться в чужие дела"

Этапы построения команд





Основные условия успеха

1. Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно,
2. Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков.
3. Технология решения проблемы постоянно совершенствуется.
4. Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы.
5. Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.
6. Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы.
7. В команде создан хороший психологический климат
8. Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

Содействие реформе
государственной службы КР

12



причины неудач в построении команд

- Недостаток доверия
- Нечеткость определения границ компетентности
- Наличие жестких временных лимитов.
- Недостаток ресурсов.
- Отсутствие системы ценностей.
- Конкуренность внутри и/или между командами.
- Отсутствие культуры решения проблем.
- Определение некоторой задачи или функции как "главной".
- Эгоцентризм членов рабочей команды
- "Перебор" обязанностей у одного члена команды.
- Различия в статусе и полномочиях
- Заслушивание отчетов членов, а не обсуждение проблем на встречах Поиск "стрелочников" при неудачах.

Содействие реформе
государственной службы КР

13



устранение причин неудач

- проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анонимных анкет-опросников;
- приглашение внешнего эксперта;
- выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды.
- За идентификацией, как правило, должны следовать либо организационная перестройка, либо дополнительное обучение персонала